

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**OS CÓDIGOS DE ÉTICA E A NORMA PORTUGUESA DE ÉTICA: ESTUDO  
DE GRANDES EMPRESAS PORTUGUESAS**

**INÊS FILIPA FRANCISCO ALMEIDA**

**OUTUBRO 2018**

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**OS CÓDIGOS DE ÉTICA E A NORMA PORTUGUESA DE ÉTICA: ESTUDO  
DE GRANDES EMPRESAS PORTUGUESAS**

**INÊS FILIPA FRANCISCO ALMEIDA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA**

**OUTUBRO 2018**

## **Resumo**

A existência de Códigos de Ética nas organizações, quando bem implementados e divulgados, revelam ser essenciais no espelhar de um comportamento organizacional adequado perante a sociedade. Podem ainda potenciar a diferenciação da empresa perante a concorrência, além de prevenir possíveis fraudes. Esta dissertação tem por objetivo o estudo dos Códigos de Ética em quatro empresas, designadamente, a GALP e as Águas de Portugal dos setores básicos, a NOS das telecomunicações e a SONAE do setor do retalho, comparando-os com os preceitos enunciados na Norma Portuguesa de Ética - NP 4460-2.

A metodologia adotada foi de carácter qualitativo, tendo-se optado pela aplicação de inquéritos, em colaboração com a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE).

Concluiu-se que se verificam desigualdades na forma como cada organização estrutura, implementa e monitoriza o Código de Ética. Ainda que todas demonstrem cuidado com a sua importância, o que pode ser constatado, à partida, pelos seus valores e missão, tais diferenças manifestam-se quando analisadas individualmente à luz dos requisitos da NP 4460-2.

**Palavras-chave:** Ética; Ética Empresarial; Códigos de Ética; Norma Portuguesa de Ética; Gestão de Recursos Humanos.

## **Abstract**

The existence of Codes of Ethics in organizations, when well implemented and disclosed, prove to be essential in the reflection of an appropriate organizational behavior towards society. They can also help differentiate the company from the others, as well as prevent fraud. This dissertation aims to study the Codes of Ethics in four companies, namely GALP and Águas de Portugal of the basic sectors, the NOS of telecommunications and SONAE of the retail sector, comparing them with the guidelines enunciated in the Portuguese Standard of Ethics - NP 4460-2. The methodology adopted was qualitative, with the use of inquiries in collaboration with the Portuguese Business Ethics Association (APEE). It was concluded that there are differences in the way each organization structures, implements and audit the Code of Ethics. Although all show care with their importance, which can be verified at the outset by their values and mission, such differences are visible when analyzed separately in light with the requirements of NP 4460-2.

**Keywords:** Ethics; Business Ethics; Code of Ethics; Portuguese Standard of Ethics; Human Resources Management.

## Índice

Lista de Abreviaturas.....	IV
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Ética e Responsabilidade Social.....	3
1.2 Teoria dos Stakeholders.....	6
1.3 Empresa Eticamente Responsável e Códigos de Ética.....	8
1.4 Norma Portuguesa de Ética.....	13
Capítulo II – Trabalho Empírico: apresentação e análise de dados.....	15
2.1 Metodologia.....	15
2.2 Resultados: apresentação, análise e discussão dos dados.....	16
Considerações Finais, Contributos, Limitações e Investigação Futura.....	25
Referências Bibliográficas.....	27
Anexos .....	32

## **Lista de Abreviaturas**

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

AdP – Águas de Portugal

CdE – Código(s) de Ética

NP – Norma Portuguesa

NPE – Norma Portuguesa de Ética

PGNU – Pacto Global das Nações Unidas

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

## Introdução

A ética está intrinsecamente ligada às relações humanas. Existe um conjunto de princípios que, mesmo não sendo sempre consensuais, permitem a inter-relação do Homem que, por sua vez, é responsável por definir o seu caminho ético. Pressupondo uma reflexão crítica sobre o comportamento humano, a atitude ética surge de convicções do indivíduo, que interioriza valores e a moral refletidos na sua visão de bem-estar em sociedade (Cosenza & Chamovitz, 2007; Bandeira, 2005). Constata-se que, atualmente, uma organização não ambiciona apenas lucro: o bom-nome oriundo de pressupostos éticos, a relação com o consumidor e os valores e políticas adotadas pela empresa são tão ou mais consistentes para manter a sua longevidade.

A responsabilidade social (RS) articula-se com a ética empresarial e pode ser considerada uma pedra angular no que toca ao comportamento ético. Apoiada na Teoria dos *Stakeholders*, é um meio pelo qual as organizações podem alcançar uma postura socialmente responsável, pressupondo que os seus atos se encontram comprometidos com toda a sociedade (Ashley, 2005).

A existência de Códigos de Ética (CdE) nas organizações, quando bem implementados e divulgados, revelam ser essenciais no espelhar de um comportamento adequado perante a sociedade, respeitando os seus princípios. Podem ainda potenciar a diferenciação da empresa perante a concorrência, além de prevenir possíveis fraudes de diversas naturezas (Albuquerque & Bentinho, 2008).

A presente dissertação foi elaborada ao abrigo do protocolo entre a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) e o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Esta investigação tem a seguinte questão de partida: As organizações têm em conta a NPE no seu CdE?; e as seguintes sub-questões de investigação: 1. De que forma

são elaborados os CdE?; 2. De que modo são implementados e operacionalizados os CdE?; 3. Existe alguma monitorização de modo a verificar a eficácia dos CdE?

Estudaram-se quatro empresas, designadamente: a GALP e as Águas de Portugal dos setores básicos, a NOS das telecomunicações e a SONAE do setor do retalho. Após esta Introdução, segue-se o primeiro capítulo de revisão bibliográfica, onde se aprofundam conceitos e as temáticas da Ética e RS, designadamente, Teoria dos Stakeholders, Empresa Eticamente Responsável e Códigos de Ética e, por fim, Norma Portuguesa de Ética. Após a identificação da metodologia utilizada na investigação e respetiva análise e discussão dos dados, apresentados no segundo capítulo, finaliza-se com as conclusões obtidas, contributos, limitações à investigação e sugestões de pesquisas futuras.



# **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **1.1 Ética e Responsabilidade Social**

Num primeiro momento importa enunciar e esclarecer os conceitos de ética e ética empresarial. No sentido etimológico, a palavra ética é derivada do grego *ethos*, referindo-se ao modo de agir e de ser do Homem, bem como aos seus hábitos e costumes (Dias, 2004). Skripak (2016) afirma que todos nós o reconhecemos pela distinção entre o certo e o errado e consequentemente pela escolha de praticar o bem em vez do mal.

Por seu turno, a ética empresarial constitui um ramo da ética aplicada às organizações e a todos os seus constituintes, tais como colaboradores, clientes, concorrentes e comunidade. Nash (1993) enquadra este conceito assegurando que “a ética nos negócios é o estudo da forma pela qual as Normas morais e pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos das empresas” (p. 6). Ao estudarmos as questões éticas de uma organização é possível abarcar as suas ações no passado, permitindo também antecipar um possível comportamento futuro.

Na actualidade assiste-se a uma preocupação crescente com a adoção de medidas de gestão socialmente responsáveis por parte das organizações o que se deve, em grande parte, à constrição do ambiente sociopolítico. A ideia de um maior envolvimento ético abrange igualmente o controlo dos comportamentos corporativos que coloquem em risco a saúde ou a segurança do consumidor. Está ainda inerente a percepção dos gestores relativamente aos escândalos organizacionais e os custos aliados aos mesmos, dos quais se podem destacar a fraude interna, a fraca moral dos colaboradores, dificuldades no recrutamento, falta de credibilidade e perda de confiança dos acionistas (Seidel, 1995).

Além de representar um marco na evolução do pensamento de gestão (não priorizando a maximização do lucro), este *modus operandi* poderá implicar mudanças significativas na missão e valores das corporações que o adotem (Reimão, 2011). Uma empresa norteadada por um comportamento ético transparece uma imagem íntegra, coesa e produtiva que será espelhada nos seus colaboradores e parceiros de negócio.

É possível constatar que a adoção deste caminho pressupõe crescimento e prosperidade a nível organizacional e pessoal. Grajew (1999) determina que as empresas cuja estratégia seja focada na ética recolherão intermináveis benefícios, tais como a valorização da imagem da organização e da marca; uma maior lealdade de todos os públicos e, em especial, dos consumidores; uma maior capacidade de recrutar e reter talentos; flexibilidade e capacidade de adaptação; e longevidade da própria organização.

Efetivamente a ética assemelha-se a “uma dimensão transversal” que pode afetar todos os constituintes e ramos de atividade da organização (Mercier, 2003, p. 7). Como se pode constatar, desempenha um papel crucial no desenvolvimento de uma estrutura organizacional sólida, baseada em valores e na transmissão de confiança para todos os envolventes, com destaque para os acionistas, que irão investir cada vez mais em empresas éticas, tais como os colaboradores, que se irão sentir mais confortáveis e motivados a desempenhar o seu papel, tendo por base uma estrutura onde a justiça e os valores proliferam.

Atendendo a estudos mais recentes, verifica-se que é estabelecida uma interligação entre ética e RS, que demonstrou ser um dos grandes pilares das organizações bem-sucedidas e com boas práticas, assumindo progressivamente um papel crucial no meio organizacional, bem como um desempenho importante na resolução de problemas da sociedade (Cacioppe et al., 2008).

A RS é entendida como um compromisso e esforço das empresas em adotarem comportamentos éticos na relação com os seus colaboradores contribuindo, deste modo, para o aumento da qualidade de vida no ambiente laboral, na relação com os seus clientes, na criação de produtos e serviços de qualidade, assim como na relação com a comunidade e sociedade envolventes, fomentando igualmente um maior rendimento económico, (Zenone, 2006, cit in Frescata, 2014).

É considerada uma estratégia de gestão da organização que pretende incorporar tal responsabilização nas suas atividades diárias. Moreira (2004) declara que uma organização atua de forma responsável se as suas ações forem desenvolvidas através de uma base voluntária, indo mais além dos requisitos legais; primar pela interação entre os *stakeholders*; e que interliguem preocupações sociais e ambientais nas atividades da empresa.

De acordo com Cardoso (2002, cit in Frescata, 2014), o conceito de RS divide-se em dois níveis: o interno, que está relacionado com os trabalhadores; e o externo, que diz respeito às práticas de uma empresa sobre os componentes externos, entre eles, o ambiente. Conclui-se igualmente que as organizações que implementam políticas de RS também apresentam baixos índices de dívida e falência.

Além de ser um mecanismo promotor de boas práticas de relacionamento interpessoal e de execução das suas ações, uma organização que tenha estas políticas está a contribuir para uma sociedade mais positiva e a aumentar a sua competitividade no mercado. Reimão refere que “a RSE [Responsabilidade Social Empresarial] é um bem louvável na tarefa comum de construir uma sociedade mais próspera e em tornar o mundo mais habitável” (Reimão, 2011, p. 92).

De modo a sintetizar os preceitos desta abordagem teórica, atendemos agora na Norma ISO 26000. Fruto da International Organization for Standardization (ISO), surge

em 2010, sendo a primeira Norma Internacional de RSE. Por conseguinte, cada país desenvolveu respostas aptas à sua realidade, de modo a munir as organizações de mecanismos que permitissem a implementação da RS. É recomendado que o mundo empresarial adapte o seu comportamento de acordo com as Normas, diretrizes ou regras de conduta regentes, sendo que estes devem estar de acordo com os seguintes princípios: prestação de contas e responsabilidade; transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses dos diversos *stakeholders*; respeito pelo estado de direito; respeito pelas Normas internacionais do comportamento; e respeito pelos direitos humanos (Deus et al., 2014).

Conclui-se que a RS está inter-relacionada com a ética, podendo uma organização ser responsabilizada pelo seu impacto na sociedade (a nível social, ambiental e/ou económico) através do seu comportamento ético. Trata-se de um processo contínuo, uma vez que não podemos definir se uma organização já atingiu o seu limite de RS. Requer adaptação por parte de todos os colaboradores e *stakeholders* perante os novos desafios, sejam internos ou externos à organização.

## **1.2 Teoria dos Stakeholders**

O termo *stakeholder* surgiu num memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford na década de 1960, onde se discutiu a atuação do gestor tendo em conta múltiplos objetivos que deveriam ir de encontro às necessidades das partes interessadas, garantindo o apoio das mesmas, o que levará ao sucesso da organização a longo prazo (Freeman & McVea, 2011). Um *stakeholder* pode ser considerado um grupo ou um indivíduo que afeta ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa, nomeadamente no que respeita à obtenção de benefícios (Freeman, 1984).

Podem distinguir-se dois tipos de *stakeholders*: os primários e os secundários. Os primários podem ser considerados como os acionistas e os investidores, uma vez que

encontram estabelecidos os seus direitos legais sobre os recursos organizacionais. Já os secundários fazem parte da comunidade (colaboradores, consumidores, fornecedores, entre outros), sendo aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais são menos estabelecidos pela lei (Maessen, 2007).

Freeman focou grande parte do seu estudo no modo como os executivos poderiam desenvolver formas muito práticas de compreensão e como poderiam ser mais eficazes no relacionamento com os *stakeholders* (Freeman et al., 2010). Partindo deste pressuposto, a Teoria dos Stakeholders assenta na problemática da criação de valor e o modo de gerir efetivamente um negócio (Freeman, 1984). O termo "eficaz" poderá significar a “criação do máximo valor possível” (Freeman et al., 2010, p. 9). Os *stakeholders* poderão ser encarados como um forte elemento para desenvolver o sentimento de cooperação com a empresa de modo a garantir benefícios para ambas as partes. Logo, um relacionamento positivo entre a gestão orientada para as partes interessadas e o desempenho da empresa é quase sempre medido em termos de retornos financeiros (Freeman et al., 2010).

O cerne desta teoria é dividido em duas questões: em primeiro lugar, “qual é o propósito da empresa?” - isto encoraja os gestores a articular o sentimento partilhado do valor que é criado, o que faz com que os seus *stakeholders* se sintam unidos. Consequentemente é gerado um impulso na organização, o que permite que se atinja um excelente desempenho. Em segundo lugar, a pergunta é: “que responsabilidade os gestores têm perante os *stakeholders*?” – neste caso, os gestores devem desenvolver relações, inspirar os seus *stakeholders* e criar comunidades onde todos tentem dar o seu melhor, de modo a transparecer o valor que a empresa promete (Freeman et al., 2004).

Entende-se que uma organização gerida com base na Teoria dos Stakeholders administre os seus recursos tendo em conta os vários grupos de interesse, quer seja dentro ou fora desta. Um bom negócio traduz-se no ato de chegar a um acordo que

reuna os interesses de todos de modo a triunfarem ao longo do tempo. Em suma, os interesses de todos os *stakeholders* têm de estar em comunhão e orientados na mesma direção, caso contrário, não resultará.

### **1.3 Empresa eticamente responsável e Códigos de Ética**

Uma empresa eticamente responsável tem assente o pressuposto de que os objetivos económicos devem ser maximizados e atingidos, contudo, o que as distingue das demais é a forma como estas metas são cumpridas. Este sentido de responsabilidade deve ser encarado como um bem precioso para toda a sociedade. Partindo da ideia de Guiraud, “o mundo não pode ser gerido se não entrarmos na lógica da responsabilidade. As pessoas sentem-no e querem entrar [pela via da] responsabilidade” (Guiraud, cit in Lenoir, 2013, p. 127).

Sendo que o mundo empresarial atua em diferentes contextos e gere capital humano, é-lhe atribuído o dever de ser eticamente responsável para com a sociedade em constante mudança, direcionando o seu rumo em função, não só da sua atividade, mas das necessidades sociais. É por esta via que se tornarão organizações confiáveis para a opinião pública e para os respetivos *stakeholders* e, tal como mencionado anteriormente, também obtêm retorno financeiro. O que em termos empresariais pode ser considerado eticamente responsável num determinado ponto geográfico, pode ser condenável em outro ponto oposto. Neste contexto, as multinacionais, de modo a não ter preocupações a nível de transparência, recorrem a meios como a difusão de informações *online* sobre as suas atividades no âmbito onde atuam. Torna-se necessário o estabelecimento de critérios adequados para que exerçam as suas atividades de forma socialmente responsável, além do que se encontra estipulado pela lei, que deverá apenas constituir um ponto de partida.

Mas o que motiva uma organização a ser eticamente responsável? Skripak defende a via mais lógica e ideal: “esperamos que seja porque [as organizações] querem fazer o que é certo, e para muitas empresas, «fazer o que é certo» é um fator-chave de motivação” (Skripak, 2016, p. 65). O mesmo autor defende a ideia de que, ainda que o caminho de descobrir o que é certo e errado possa ser complexo, as empresas encontram-se em patamares bastante rigorosos, dado que não se primazia apenas o lucro e o prestígio, mas também se tem muito em conta a forma como estas atuam no mercado e se comportam perante os *stakeholders*.

Axelrod (2004) complementa a ideia supra mencionada destacando quatro fatores para reconhecer um comportamento eticamente responsável no seio de uma organização, sendo eles: 1) tratar os funcionários, clientes, investidores e o público de forma justa; 2) responsabilizar cada colaborador pelas suas ações; 3) comunicar os valores e princípios fundamentais a todos os envolventes; (assim como) 4) exigir e recompensar a integridade de todos em todas as situações.

Para uma organização promover uma cultura ética deve ter presente documentos que o reflitam perante os colaboradores e partes interessadas. Como tal, podem distinguir-se, pelo menos, três tipos de Códigos: o Código de Conduta, o Código Deontológico e o CdE.

Recentemente assiste-se a um aumento significativo de Códigos de Conduta nas organizações. Designa-se assim por ser um conjunto de orientações destinadas aos seus colaboradores, de forma a ajudá-los a adotarem comportamentos de acordo com os valores e padrões éticos da respetiva organização (Robbins, 1988). Este tipo de Códigos podem melhorar o clima organizacional, estimulando o comportamento ético dos indivíduos (Shaw & Barry, 2016). Devem ser desenvolvidos e divulgados num

ambiente participativo e acessível, envolvendo o maior número de colaboradores (Drummond & Bain, 1994).

No que respeita aos Códigos Deontológicos, estes têm como principal característica o comportamento moral dos profissionais de uma determinada área. São um “conjunto de regras de que uma profissão, ou parte dela, se dota através de uma organização profissional, que se torna a instância de elaboração, de prática, de vigilância e de aplicação destas regras” (Isaac, 1996, cit in Mercier, 2003, p. 6). Baseiam-se em declarações universais de modo a expressar uma atitude ética adaptada a cada profissão.

Uma vez consolidadas estas ideias há que ter em conta que o meio mais eficiente para difundir os valores morais de uma empresa é através da criação de um CdE, o qual será o grande foco da presente dissertação. É um documento desenvolvido com o intuito de enfatizar os valores, a missão e os princípios de uma empresa, de modo a consolidar uma cultura ética no seio organizacional, que servirá igualmente para se distinguirem das demais organizações (Cortina, 2005). Através deste é possível compreender a posição da empresa na sociedade, bem como as principais orientações comportamentais pelas quais os seus colaboradores se devem reger, pela via de responsabilidades, direitos e consequências caso se declarem irregularidades.

Para Moreira (1999, p. 67), um CdE é “um documento em que a empresa estabelece certos objectivos de carácter ético que deseja conseguir, dentro e fora da mesma, isto é, com os fornecedores, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, etc”. Em suma, o CdE formaliza as regras e deveres que regem a atividade da empresa e enuncia os valores filosóficos de uma organização.

O seu desenvolvimento implica, em primeiro lugar, o estabelecimento de padrões que serão utilizados na elaboração: o ideal será encontrar padrões considerados



universais e que, portanto, mantenham o seu significado independentemente das diferentes culturas, religiões e circunstâncias (Schwartz, 2002). Deste modo, distinguem-se quatro fontes distintas de padrões morais: 1) os colaboradores; 2) os códigos da empresa; 3) os códigos globais de ética; 4) a literatura de ética empresarial (Schwartz, 1998). A partir destas quatro fontes, reúnem-se seis padrões morais/valores que devem nortear os CdE, sendo estes: 1) honradez/fidedignidade (honestidade, integridade, confiança e lealdade); 2) respeito; 3) responsabilidade; 4) justiça; 5) zelo/diligência; e 6) cidadania.

Tendo os padrões supra reunidos, segue-se o desenvolvimento do Código. Schwartz (2002) distingue quatro estágios referentes a este processo: 1) conteúdo; 2) criação; 3) implementação; e 4) administração. Relativamente ao primeiro, há que ter em conta os seis padrões explicitados anteriormente, as consequências dos incumprimentos devem estar claras, assim como todo o texto que compõe o Código. Deve ainda conter objetivos alcançáveis e ajustar-se à realidade organizacional. Na segunda fase – a criação –, é essencial que conte com a participação de todos os colaboradores. Este preceito é muitas vezes ignorado, o que poderá despoletar a falta de identificação dos colaboradores com o CdE que os norteia. Na implementação estão implícitas três fases: a circulação do documento por todos os colaboradores; a afirmação do documento, onde se poderá recorrer a formação, de modo a esclarecer as normas do Código; e, por último, a sua distribuição – deverão ser feitas cópias e disponibilizá-las a todos os *stakeholders*. Chegando ao quarto estágio, há que ter em atenção essencialmente as violações ao Código, na medida em que devem ser concedidas garantias de anonimato, confidencialidade e proteção contra retaliação a quem denunciar violações. É também fundamental que estas sejam tratadas de modo imparcial, sem atender a hierarquias ou preferências. Por último, a aplicação do Código deve ser monitorizada, nomeadamente, através de auditorias éticas.

De acordo com Moussé (1993, cit in Nunes, 2004) os CdE são vistos como contratos entre a organização e o colaborador. No entanto, para Moreira (1999), a visibilidade da mudança de comportamentos dos colaboradores “só se consegue se as pessoas [que integram as organizações] forem íntegras, isto é, possuidoras de todas as virtudes morais” (p. 67). Vários estudos procuraram relacionar a efetividade dos CdE com o comportamento dos colaboradores. Um destes estudos é o de Schwartz (2001), onde conclui que os CdE são, de facto, importantes enquanto primeiro passo para encorajar e promover o comportamento ético no seio organizacional, contudo, não são o único elemento necessário (Schwartz, 2002). Mathews (1987) identificou a existência de pouca relação entre os CdE e as violações das organizações, reforçando que os Códigos, por si só, não modificam comportamentos. Já McCabe et al. (1996) sugerem que há uma relação positiva entre os CdE e o comportamento dos membros da organização, no momento em que estes sentem que os Códigos se encontram fortemente enraizados na cultura organizacional.

Alguns autores consideram que é da responsabilidade do departamento de Recursos Humanos (RH) a difusão do CdE empresarial quando a organização decide concretizá-lo (Mercier, 2003). Os profissionais de RH, além de terem um papel fundamental na difusão de valores éticos e das Normas de conduta da organização (através de ações de formação, consciencialização, difusão da cultura organizacional, entre outras), o seu papel mais determinante passa por dar o exemplo comportamental, sendo este um dos meios mais poderosos e eficientes de difundir uma postura ética perante os restantes colaboradores.

Edwards e Bennett (1987) ajudaram a perceber que os gestores de RH asseguram que a conduta organizacional está alinhada de acordo com o CdE. Afinal, são estes profissionais que lidam frequentemente com questões que envolvem inúmeros dilemas éticos: favoritismos, discriminação a vários níveis, entre outros. Este

departamento detém, muitas vezes, o papel principal no estabelecimento e na manutenção de programas éticos (Wiley, 2000), assegurando também que os mesmos se encontram consciencializados relativamente às repercussões que podem advir de uma transgressão.

Carey (1999) define que as posturas que poderão ser praticadas pelos gestores de RH na resolução de dilemas éticos, devem passar pela monitorização do cumprimento das regras e dos comportamentos eticamente aceites; a interrogação perante as dimensões éticas sob decisões tomadas pelos gestores; o aconselhamento dos pares e restantes colaboradores acerca de *standards* éticos a pôr em prática; e a investigação de situações não-éticas.

Ainda sobre a adoção de comportamentos eticamente responsáveis, deve mencionar-se o Pacto Global das Nações Unidas (PGNU), enquanto iniciativa empresarial promotora de ações alinhados com a ética e a RS. Formalizado pelo anterior secretário-geral da ONU, Kofi Annan, em 2000, o PGNU assenta em dez princípios fundamentais relativos a direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e políticas anti-corrupção, levando ao cumprimento dos mesmos por parte das organizações, de modo voluntário e público. Como tal, além de difundir os programas das Nações Unidas, o Pacto Global incentiva à elaboração de relatórios de sustentabilidade, ao diálogo com os *stakeholders* e à minimização do impacto negativo dos negócios no ambiente e comunidade (<https://www.unglobalcompact.org/>).

#### **1.4 Norma Portuguesa de Ética**

A NP 4460-1 data de 2007 e constitui a primeira parte da Norma Portuguesa (NP) referente à elaboração dos CdE empresariais. É uma Norma guia elaborada pela APEE enquanto Organismo de Normalização Sectorial, compreendendo as áreas da Ética Empresarial e da RS. Esta Norma surge da necessidade de desenvolvimento de

linhas orientadoras das temáticas referidas que permitam, entre outros, “criar uma linguagem comum; desenvolver CdE personalizados; envolver eficazmente as partes-interessadas internas e externas na definição de condutas apropriadas; proporcionar que o CdE seja um documento vivo, com significado efetivo para a organização. Esta Norma assume que um CdE deve ter um objetivo claro, deve atender às partes interessadas e deve incluir um sistema de valores e compromissos.” (David & Sanches, 2016, p. 11).

Posteriormente, em 2010, surge a NP 4460-2, sendo um guia prático de interpretação da primeira Norma. Conforme pode verificar-se na sua introdução, pretende “traduzir na prática os conceitos e recomendações da NP 4460-1:2007, de forma a permitir conceber e implementar um sistema de monitorização do desempenho ético da organização, numa perspetiva de melhoria contínua.” (IPQ, 2010, p. 7). Deste modo, para cada ponto é descrito qual a sua intenção, os benefícios associados, bem como os riscos potenciais. Conta ainda com ferramentas de autodiagnóstico, possibilidades de aplicação prática e foca um conjunto de questões que permite que as organizações façam a análise do seu nível de aplicação e o grau de operacionalidade dos seus sistemas de RS.

Estas duas Normas, que se complementam, são ferramentas práticas para melhorar o procedimento ético das organizações, fornecendo linhas orientadoras para o processo de elaboração, implementação e operacionalização de CdE, independentemente da génese ou setor de atividade onde irão ser desenvolvidos. A NP tem implícitos dois referenciais: o de gestão estratégica e o de gestão operacional. O primeiro refere-se à definição de valores e princípios organizacionais, o compromisso da gestão de topo, à definição da política de RS, à identificação dos aspetos da mesma e à interação com as partes interessadas. O segundo baseia-se no ciclo de melhoria

contínua do PDCA<sup>1</sup> (ou ciclo de Deming), que faz com que a organização crie e mantenha práticas de RS, monitorizando os aspetos da mesma (CRIS, 2012).

## **CAPÍTULO II – TRABALHO EMPÍRICO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

### **2.1 Metodologia**

A metodologia utilizada nesta dissertação é de ordem qualitativa. No âmbito do protocolo com a APEE foi desenvolvido um questionário (anexo I) cujo objetivo é apurar se as empresas seleccionadas cumprem os requisitos formalizados pela NP 4460-2 nos seus CdE. Este estudo engloba quatro empresas dos setores da distribuição, telecomunicações e setores básicos: SONAE, NOS, Galp e Águas de Portugal (AdP). A caracterização das empresas (setor, dimensão), assim como os documentos disponíveis *online* podem ser consultados no anexo II. Todas as empresas da amostra subscrevem o PGNU o que, como referido anteriormente, as submete a compromissos internacionais relacionados com as questões de ética e de RS.

O questionário tem em conta o enquadramento teórico apresentado no primeiro capítulo e está organizado em quatro secções numeradas de acordo com os quatro estágios de desenvolvimento do CdE (Schwartz, 2002 e NP 4460-2). Inicialmente, foi feita uma recolha de dados acerca do perfil da empresa, sendo que as secções seguintes estão organizadas de acordo com os procedimentos de: (1) planeamento, (2), elaboração, (3) implementação e (4) monitorização do CdE. Inclui um total de trinta e

---

<sup>1</sup> Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act): tem como estágio inicial o planeamento da ação; em seguida, tudo o que foi planeado é executado, gerando, posteriormente, a necessidade de observação constante. Consequentemente, o gestor começa a implementar medidas para correção de falhas que possam surgir. O seu principal objetivo é tornar os processos de gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos (Periard, 2011).

uma questões, maioritariamente de escala nominal binária, e dezasseis subquestões abertas ou de escala nominal, estas contendo várias hipóteses de seleção, de acordo com os pressupostos de ação da NP e ainda a hipótese “outros” para informação adicional.

Uma vez o pedido de colaboração ter sido autorizado, procedeu-se ao envio do questionário para as organizações via *e-mail*. Com recurso à plataforma de Formulários do Google, foi feita a recolha de dados, posteriormente analisados (anexo III).

## **2.2. Resultados**

No anexo III encontram-se, em análise comparativa, os resultados relativos às respostas de cada uma das empresas da amostra e o seu alinhamento (ou não) com a NP 4460-2. Partindo desta análise, reúnem-se os seguintes resultados:

- 0) Todas as empresas possuem CdE. A SONAE conta com a terceira edição do mesmo, seguindo-se a GALP e a NOS com duas edições, enquanto a AdP apresenta o mesmo CdE há onze anos. Ainda que a sua revisão esteja em curso, pode constatar-se que esta organização não tem periodicidade de revisão definida ou, pelo menos, não teve durante os onze anos passados. Já a SONAE afirma que o Código é revisto “quando necessário”, o que pode levantar dúvidas acerca do significado desta expressão – o que é necessário acontecer para o mesmo ser revisto? Conclui-se que, neste parâmetro, apenas a GALP e a NOS têm periodicidade de revisão definida de dois em dois anos e de ano a ano, respetivamente. Deste modo, encontram-se de acordo com a NP, uma vez que esta sugere a sua revisão, sublinhando a ideia de que a sua revisão e constante alinhamento com a atividade da organização concedem um “carácter de atualidade e demonstram que o mesmo não é uma mera declaração de intenções” (NP 4460-2, p. 53). Nesta linha de pensamento, a

NP sugere ainda que revisões regulares ao Código possibilitam uma análise crítica da sua eficácia, devendo o mesmo ser alinhado com a visão e missão da organização e, por conseguinte, a evolução do desempenho ético deve ser constantemente avaliada, bem como as atitudes tomadas para a sua melhoria (NP 4460-2, p. 54). O CdE não é um documento meramente ilustrativo para a imagem da organização. Como tal, deve ser atentamente avaliado e revisto consoante o desempenho e os resultados obtidos, o que será divulgado a colaboradores e à comunidade (NP 4460-2, p. 53).

- 1) Em relação à elaboração e respetiva implementação do CdE, verifica-se que as quatro empresas estão alinhadas com a NP no que toca ao compromisso da gestão de topo na sua elaboração e implementação enquanto medida estratégica e prioritária para a organização; na definição de um plano concreto para este procedimento, através da atribuição de responsabilidades e definição de meios afetos e respetivos prazos (NP 4460-2, pp. 8-9); no processo de formalização da definição da visão e missão organizacionais; identificação das partes interessadas (internas e externas); bem como na definição de um sistema de valores (interno e externo) da organização (NP 4460-2, pp. 10-16). A não concordância com a NP, no que toca a este parâmetro, surge no tópico relativo à seleção de abordagens, métodos e ferramentas de elaboração e implementação do CdE, onde se constata que a AdP e a SONAE não praticaram este procedimento, selecionando mecanismos mais eficientes para cada uma das etapas do processo, de acordo com os atributos da organização e os recursos necessários (NP 4460-2, p. 17). Como tal, apenas a GALP e a NOS definiram o que foi concretizado, distinguindo-se a realização de um *benchmark* relativo a práticas internacionais; a contratação de assessoria externa e uma parceria com a

Universidade Católica (respetivamente); e, por último, a GALP destaca ainda o estabelecimento de “um grupo de trabalho com representantes das diversas áreas corporativas e de negócio”. Estas ações vão de encontro com o que é sugerido pela NPE, com destaque para o envolvimento dos recursos humanos da organização nas várias etapas do processo e o recurso a competências externas (NP 4460-2, p. 18). Todas as organizações confirmaram a existência de um departamento específico para planeamento, elaboração e publicação dos CdE. Na última questão desta temática, pretendeu apurar-se as expectativas e/ou objetivos inerentes à elaboração e implementação do CdE: distinguem-se as respostas da GALP e AdP, mostrando um maior cuidado em realçar que as referidas empresas realmente têm em conta os pressupostos da criação de uma cultura ética. Se atentarmos nas suas respostas, verifica-se um espelhar do que é mencionado no enquadramento teórico da presente dissertação: o cuidado em transparecer uma imagem íntegra, a promoção de uma cultura de honestidade, confiança e de diálogo para com os seus colaboradores e *stakeholders* e a criação de padrões de comportamento que respeitem os parceiros supranacionais e atentem na prevenção de condutas que ponham em risco a atividade da organização. A NOS e a SONAE resumiram os seus objetivos em curtas e vagas frases: a primeira menciona a criação de uma cultura ética e de integridade; já a SONAE apenas refere que as suas expectativas passavam por “registar num só documento vários documentos relacionados com ética e conduta”. Pode concluir-se que a SONAE expressa um objetivo que não vai além de compilar “documentos” de ética e conduta num só. Isto não significa que o seu CdE esteja mal elaborado, porém, há uma grande lacuna no seu



objetivo. Relacionando com o ponto anterior, talvez seja por este motivo que esta organização não tem periodicidade de revisão definida.

- 2) No que diz respeito à elaboração do CdE, verifica-se que o CdE das quatro organizações está alinhado com a visão e a missão das mesmas: condutas baseadas em integridade, ética, transparência, eficiência, eficácia, sustentabilidade e honestidade, prestação de serviços de qualidade e desenvolvimento sustentável. Confirma-se também que a sua abrangência se estende, não só à organização, mas também aos mercados em que opera e ao nível do impacto dos seus produtos e serviços (conforme sugerido nas pp. 19-20). Ainda que todas tenham consultado as partes interessadas relevantes, destaca-se um maior empenho da GALP e NOS nos métodos utilizados para o efeito (NP 4460-2, pp. 23-24): ambas recorreram a inquéritos específicos e sessões com grupos de trabalho focalizados em aspetos do CdE. Além disso, a GALP reuniu-se com os seus representantes nesta etapa, enquanto a NOS promoveu *workshops* internos. No que toca à AdP e à SONAE, ficaram-se pelas já mencionadas sessões com grupos de trabalho e reuniões com os seus representantes, respetivamente. São igualmente respeitados pelas quatro organizações os pontos relativos à adesão positiva dos colaboradores ao CdE e à definição de compromissos dos envolventes (NP 4460-2, pp. 26-32). Há ainda concordância na definição de atributos quantificáveis para avaliação do trabalho desenvolvido, à exceção da AdP (NP 4460-2, p. 25). O momento de adesão dos colaboradores ao CdE é explicitamente mencionado pela NOS e SONAE nos seus Códigos (que acontece na formalização do contrato de trabalho). Ainda que as restantes organizações não mencionem o momento exato de adesão nos seus CdE, presumem a sua aceitação, tal como sugerido na NP 4460-2 (p. 33). Porém, o ponto 4.6 desta mesma Norma (p. 32),

remete para a aceitação voluntária do CdE, o que se pode questionar tendo em conta a metodologia utilizada pelas organizações: se a sua aceitação for formalizada na assinatura do contrato, será este um requisito para ingressar na empresa? Haverá, deste modo, um momento de reflexão dos colaboradores relativamente à informação contida no Código? Se atentarmos no caso da AdP, onde a adesão ocorre no momento de *onboarding* dos colaboradores, é possível presumir que estes poderão dispor de mais tempo para a sua aceitação (ou não) e compreensão. A problemática inerente à aceitação do CdE sem ter conhecimento do seu conteúdo remete principalmente para que o mesmo seja visto como “apenas mais uma norma da organização” o que, de certo modo, menospreza a sua importância enquanto fator fundamental de evolução, além de pôr em causa uma adesão voluntária consciente (NP 4460-2, p. 32). É de notar que a resposta ao inquérito pela NOS não coincide com o que encontramos no seu CdE, daí a presente análise estar de acordo com o que se encontra expresso no CdE, ao contrário do que foi respondido pela organização (que referiu o momento de *onboarding* dos funcionários).

- 3) Relativamente à implementação e operacionalização do CdE, todas as organizações assumiram o compromisso de liderar e acompanhar este processo, com destaque para a GALP, AdP e SONAE, que cumprem mais requisitos da NP (pp. 34-35), sendo que a NOS dirige apenas a comunicação a toda a organização. Nas restantes empresas, além deste tipo de comunicação, são promovidas formações e reuniões (formais e informais), no caso da GALP e da SONAE; a AdP destaca a existência de uma comissão de ética; e a GALP acrescenta ainda a conceção de um sistema e reconhecimento de boas práticas. No que toca ao processo de avaliação da

eficácia do CdE, destacam-se a GALP e a AdP na aplicação de inquéritos, o que permite avaliar a satisfação interna dos colaboradores. Verifica-se ainda que a NOS e a AdP são as organizações que mantêm um melhor equilíbrio de mecanismos de avaliação a nível externo e interno. A SONAE, por sua vez, recorre apenas ao reconhecimento externo (*stakeholders*) por boas práticas organizacionais e a mecanismos de captação de preocupações e/ou denúncias relacionadas com o sistema de valores e compromissos do CdE, o que também é aplicado pelas demais. As restantes organizações possuem, portanto, um método de avaliação mais rico e diversificado contando com a auscultação direta de grupos representativos (nos casos da NOS e AdP); sistema de avaliação de desempenho e competências, onde figuram elementos presentes no CdE (nos casos da GALP e NOS); e a aplicação de multas, coimas e/ou outras penalizações (utilizado somente pela NOS), além dos mecanismos já referidos anteriormente (NP 4460-2, p. 38). Todas as empresas possuem um plano de comunicação e formação interno e externo. Relativamente ao interno, a GALP e a NOS recorrem a sessões de formação e materiais/cursos *online* ou na intranet para passar a informação; a AdP aposta em sessões de formação e *newsletters*, o que se pode considerar equivalente relativamente às anteriores; no caso da SONAE, apenas são disponibilizados os materiais *online*, o que, em comparação com as restantes, é mais limitado, uma vez que através das sessões de formação é possível esclarecer dúvidas que possam surgir, sendo um meio de comunicação e compreensão mais rico, que possibilita ainda a identificação, por exemplo, de áreas a melhorar (NP 4460-2, p. 40). A situação é semelhante no que toca à comunicação externa: ainda que a AdP, neste campo, não aposte em sessões de formação, este método continua a ser utilizado pela GALP e pela

NOS. Além disso, todas possuem materiais *online* para consulta e a AdP recorre, mais uma vez, a *newsletters*. A periodicidade das comunicações internas e externas é outro fator que merece atenção: a GALP fá-lo semestralmente em ambas as situações, sendo a organização que mantém um processo mais regular. No caso da NOS, a comunicação interna é feita trimestralmente e a externa já tem uma periodicidade mais alargada, sendo anual – neste aspeto, pode concluir-se que a comunicação externa é atualizada no momento da revisão e publicação do CdE. A AdP e a SONAE são organizações inconstantes neste ponto e que, portanto, não cumprem o princípio de regularidade sugerido pela NP. A AdP referiu que ambas as comunicações são feitas “sempre que se justifique”, levantando questões de subjetividade e de falta de periodicidade definida. A SONAE afirma que a comunicação interna é feita quando o Código é revisto e no momento de “*onboarding* de novos colaboradores”, o que, respeita a NP no que toca à contemplação dos colaboradores recém admitidos, porém, não se pode considerar uma resposta totalmente válida, uma vez que o CdE da empresa não possui periodicidade definida de revisão e publicação (conforme referido no grupo 0), logo, não se pode concluir que a comunicação interna seja feita regularmente; já a periodicidade da comunicação externa não foi, de todo, explicitada, dizendo apenas que a versão mais recente se encontra disponível na Internet (NP 4460-2, pp. 39-41). Todas as empresas implementaram um sistema interno de modo a registar e monitorizar eventuais incumprimentos do CdE: possuem um endereço de *e-mail* e/ou uma linha telefónica para uso interno e externo e um comité interno de análise, à exceção da NOS que sublinha que “o comité de ética é um órgão independente não-executivo”. A AdP acrescenta ainda a nomeação de um provedor de ética externo. Neste

parâmetro, é a organização que põe em prática todos os exemplos de aplicação prática da NP 4460-2 (p. 44).

- 4) Quanto ao grupo de questões relacionadas com a monitorização, verificação de eficácia e melhoria contínua, verifica-se que a AdP possui um sistema de auditoria e controlo do CdE mais vasto do que as restantes empresas: além dos registos e da auditoria interna, utilizados por todos, recorre também a auditoria externa, que possibilita o contacto com sindicatos, clientes e fornecedores; e inquéritos e fóruns de opinião, onde se reúnem sugestões (NP 4460-2, pp. 45-50). O mesmo não se pode dizer relativamente aos mecanismos de melhoria contínua, sendo que a AdP apenas aposta em grupos de trabalho para identificar situações-problema/eliminar ou minimizar as suas causas, enquanto a GALP e a NOS cumprem todos os exemplos sugeridos pela NP, acrescentando ações de comunicação para potenciar o entendimento do CdE e ações de sensibilização e formação de aspetos a melhorar (NP 4460-2, p. 52). A SONAE não possui mecanismos de melhoria contínua. Apesar de todas as organizações afirmarem que a gestão de topo está envolvida, de forma ativa e regular, na análise da eficácia do CdE, não são fornecidas informações suficientes e/ou esclarecedoras relativamente aos procedimentos que deveriam ser tidos em conta de acordo com a NP 4460-2 (pp. 53-55): pode considerar-se, contudo, que a NOS foi a única organização que referiu algum tipo de procedimento, mencionando que são avaliados relatórios do comité de ética. As restantes fazem menção à comissão de ética existente em cada uma, sublinhando o seu acompanhamento regular, nos casos da GALP e SONAE, ainda que não refiram que tipo de procedimentos são utilizados. Já a AdP apenas refere a existência de um delegado do comité de ética, sem mais nada a acrescentar.

O processo de divulgação do desempenho ético das organizações é outro ponto crucial, onde se constata que a SONAE tem uma lacuna ao apostar apenas na divulgação externa, ao invés das demais, que apostam também na divulgação interna. Neste contexto, a SONAE não permite a disseminação de possíveis reconhecimentos/prémios relacionados ao comportamento ético e/ou ao CdE; falhas a nível interno sejam divulgadas e consequentemente corrigidas; e pode ainda levar à descredibilização do próprio CdE e de toda a cultura e ambiente que este promove, por parte dos colaboradores (NP 4460-2, pp. 56-57). No entanto, a mesma organização refere que a adoção do CdE teve um impacto positivo nas alterações de conduta/procedimento dos colaboradores, facto também referido pelas restantes. É ainda mencionado por todas as organizações deste estudo que o impacto positivo estende-se aos níveis da alteração na perceção externa (público), no funcionamento das operações e nos resultados organizacionais. Tais consequências são pressupostas aquando a adoção de medidas socialmente responsáveis que, tal como mencionado no primeiro capítulo, pressupõem a valorização da imagem da organização e a longevidade da mesma, uma vez que se gera mais confiança do consumidor e respetivos *stakeholders*, retêm-se os melhores talentos e há retorno e prosperidade económica. O que se pode interligar com a questão seguinte, onde são destacados resultados da adoção do CdE em situações competitivas, onde a NOS e a AdP são as empresas que mais benefícios destacam: além do reforço na confiança da instituição (sendo o único aspeto referenciado pela SONAE), do registo documental diferenciador e da conclusão de negócios bem-sucedida (todos referidos pela GALP), a NOS e a AdP acrescentam a passagem a *shortlist* em concursos públicos, sendo mais um dos benefícios encarado por estas organizações.

Conclui-se que a GALP é a única organização que integra o Dow Jones Sustainability Index World, sendo o ponto em que claramente se destaca, uma vez que se encontra associada a um índice de sustentabilidade onde as organizações são classificadas como as mais capazes de produzir resultados favoráveis perante os *stakeholders* a longo prazo, através de uma gestão dos riscos associado a fatores económicos, ambientais e sociais, assumindo, deste modo, uma visão ética e socialmente responsável.

### **Capítulo III - Considerações Finais, Contributos, Limitações e Investigação Futura**

A ética no seio organizacional surge de uma junção entre fatores intrínsecos da própria organização, fatores situacionais e referentes à cultura onde está inserida, além da atitude dos colaboradores que a constituem. Para tal, é essencial que a organização promova um comportamento ético, que será manifestado através do seu modo de agir, primeiramente, perante e entre colaboradores, sociedade e outros *stakeholders* passando pela implementação de mecanismos formais e/ou informais de Gestão de RH. É neste momento que são implementados processos e modos de aferição que permitem difundir e medir o comportamento e a conduta ética.

Pode concluir-se que se verificam diferenças na forma como cada organização estrutura, implementa e monitoriza o seu CdE. Ainda que todas demonstrem cuidado com a sua importância, o que pode ser constatado, à partida, pelos seus valores e

missão, tais diferenças manifestam-se quando analisadas individualmente à luz dos requisitos da NP 4460-2.

Dos tópicos analisados por via do inquérito, dos códigos de ética das organizações e do que consta nas publicações *online* (anexo II), constata-se a preocupação por parte das empresas analisadas por um caminho ético e responsável. Além disso, consideram que é um processo que requer a auscultação das partes interessadas, a participação da gestão de topo, assim como a existência de um sistema de auditoria e monitorização.

Não obstante os pontos fortes revelados pelas organizações e, ainda que nem todas ajam de igual modo nem possuam as mesmas lacunas, há que ressaltar alguma inexatidão na regularidade de revisão e de momentos de comunicação interna e externa pré-definidos, o que poderá influenciar no alinhamento constante do CdE, bem como na exaltação da sua importância. É igualmente notório, em alguns casos, uma inconsistência, ou mesmo exiguidade no que toca à seleção de abordagens e ferramentas de elaboração e implementação, à construção de expectativas de resultado e sua relevância e no que toca à abordagem inicial e formação de novos colaboradores.

Em suma, os resultados demonstram-se positivos: é notória a presença da valorização de boas práticas e do seu impacto, ideia que completa a rentabilidade, vantagem competitiva e longevidade das organizações. Observa-se a emergência de padrões e exemplos éticos e socialmente responsáveis, o que pode ser aliado à globalização e aos meios de comunicação em massa, que tornam a sociedade mais informada de todas as boas e más práticas.

Por último, é necessário referir algumas limitações deste estudo. Existem diversas dimensões que podem influenciar o sentido e a noção ética do indivíduo e da organização, sendo necessário aprofundar mais a temática e alargá-la a todas as partes



envolvidas neste processo. É aqui que surge a primeira limitação: o estudo poderá ser estendido a colaboradores e outras partes interessadas, de modo a apurar a sua percepção relativamente à abrangência, conhecimento e aplicação do CdE. Uma segunda limitação prende-se ainda com a dimensão da amostra e a metodologia utilizada o que poderá ser colmatado em próximos estudos através da realização de entrevistas.

### **Referências Bibliográficas**

Albuquerque, F. & Bentinho, P. (2008). “Ética profissional, empresarial e responsabilidade social das empresas”. *TOC 104*.

Ashley, P. (2002). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva.

Axelrod, A. (2004). *My First Book of Business Ethics*. Philadelphia: Quirk Books.

Bae, K., Kang, J. & Wang, J. (2011). “Employee treatment and firm leverage: A test of the stakeholder theory of capital structure”. *Journal of Financial Economics*, 100, 130–153.

Bandeira, J. (2005). *Ética e Saúde na Prática Pedagógica do Professor da Rede Municipal de Ensino de Curitiba: Uma Análise Habermasiana*. (Dissertação de Mestrado, não editada, Mestrado em Educação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

Benlemlih, M. (2017). “Corporate social responsibility and firm debt maturity”. *Journal of Business Ethics*, 144: 491–517.

Cacioppe, R., Forster, N. & Fox, M. (2008). “A survey of managers’ perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies’ success”. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 681–700.

Carey, L. (1999). “Ethical dimensions of a strategic approach to HRM: an Australian perspective”. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37: 53-68.

Centro de Responsabilidade e Inovação Social (CRIS). (2012). “Os referenciais da responsabilidade social: uma breve síntese”. *Qualidade*. Ed. 3.

Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa: Claves Para Una Nueva Cultura Empresarial*. Madrid: Editorial Trotta.

Cosenza, O. & Chamovitz, I. (2007). “Ética, ética empresarial e responsabilidade social: reflexões e recomendações”. *XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.

David, F. & Sanches, E. (2016). “Responsabilidade social das empresas no contexto regional”. *XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Instituto Politécnico da Guarda.

Deus, R., Seles, B. & Vieira, K. (2014). “As organizações e a ISO 26000: revisão dos conceitos”. *Gestão & Produção*, 21(4), 793-809.

Dias, M. (2004). “Reflexões sobre a ética no quotidiano da profissão”. *Gestão e Desenvolvimento* 12, 81-103.

Drummond, J. & Bain, B. (1994). *Managing Business Ethics*. Butterworth Heinemann.

Edwards, G. & Bennett, K. (1987). “Ethics and HR: standards in practice”. *Personnel Administration*, 32 (12): 62-66.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. UK: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (1994). “The politics of stakeholder theory”. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4) 409–421.

Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004). “Stakeholder theory and «the corporate objective revisited»”. *Organization Science*, 15 (3): 364–369.

Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & Colle, S. D. (2010). *Stakeholder Theory: The State of Art*. UK: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. & McVea, J. (2011). “A stakeholder approach to strategic management”. *Darden Business School Working Paper*, No. 01-02.

Frescata, J. (2014). *A percepção interna dos colaboradores sobre as razões que levam a empresa a praticar ações de Responsabilidade Social: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Ciências Sociais). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Gray, R. (2001). “Thirty years of social accounting, reporting, and auditing: what (if anything) have we learnt?”. *Business Ethics: A European Review*, 10 (1): 9-15.

Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2010). NP 4460-2:2010, *Ética nas organizações. Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de Códigos de Ética nas organizações*. Caparica: IPQ.

International Organization for Standardization (ISO). (2010). ISO 26000:2010, *Guidance on Social Responsibility*. Geneva: ISO.

Lenoir, F. (2013). *Le Temps de la Responsabilité: Entretiens sur L'Étique*. Pluriel.

Maessen, R., Seters, P.V. & Rijckevorsel, E.V. (2007). “Circles of stakeholders: towards a relational theory of Corporate Social Responsibility”. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3 (1): 77-94.

Mathews, M.C. (1987). “Codes of ethics: Organizational behavior and misbehavior”. *Research in Corporate Social Performance and Policy: Empirical Studies of Business Ethics and Values*, 9:107-130.

McCabe, D. L., Treviño, L. K. & Butterfield, K. D. (1996). “The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace”. *Business Ethics Quarterly*, 4: 471– 476.

Mercier, S. (2003). *A Ética nas Empresas*. Porto: Edições Afrontamento.

Moreira, J. M. (1999). *A Contas com a Ética Empresarial*. Cascais: Principia Editora.

Moreira, J. M. (2004). “Responsabilidade Social da Empresa: valor, limites, desafios e falsas noções”. *Brotéria*, 159: 385-405.

Nash, L. L. (1993). *Ética nas Empresas*. São Paulo: Makron Books.

Nunes, C. B. (2004). *A Ética Empresarial e os Fundos Socialmente Responsáveis*. Barcelos: Vida Económica.

Passos, E. (2007). *Ética nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Reimão, C. (2011). “A presença de ética nas empresas”. *Universidade Lusíada de Lisboa*, 12: 83-100.

Robbins, S. (1988). *Management*. Prentice Hall, NJ.

Seidel, F. (1995). *Guide Pratique et Théorique de L'éthique des Affaires et de L'entreprise*. Editions Eska.

Schwartz, M. S. (1998). *The relationship between corporate codes of ethics and behavior: a descriptive exploration and Normative evaluation*. (Tese de Doutoramento não editada). York University, Toronto.

Schwartz, M. S. (2001). “The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour”. *Journal of Business Ethics*, 32 (3): 247-262.

Schwartz, M. S. (2002). “A code of ethics for corporate code of ethics”. *Journal of Business Ethics*, 41 (1/2): 27-43.

Shaw, W. & Barry. V. (2016). *Moral Issues in Business*. Cengage Learning.

Skripak, S. J. (2016). *Fundamentals of Business*. Virginia Tech University Libraries.

Verwijmeren, P. & Derwall, J. (2010). “Employee well-being, firm leverage, and bankruptcy risk”. *Journal of Banking & Finance*, 34, 956–964.

Wiley, C. (2000). “Ethical standards for human resource management professionals: a comparative analysis of five major codes”. *Journal of Business Ethics*, 25 (2): 93-114.

### **Websites**

Business Dictionary. (s. d.). Stakeholder theory definition. Consultado a 1 de novembro de 2017. Disponível em:

<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder-theory.html>

Grajew, O. (1999). “O que é responsabilidade social?”. In: Simpósio Nacional de empresas e responsabilidade social de Ribeirão Preto. Consultado a 12 de fevereiro de 2018. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>

Periard, G. (2011). “O ciclo PDCA e a melhoria contínua”. Consultado a 8 de março de 2018. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>

United Nations Global Compact. (s. d.). Consultado a 19 de julho de 2018. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/> & <http://globalcompact.pt/about/un-global-compact>

## **ANEXOS**

### **Anexo I – Questionário aplicado às organizações**

#### **0. A ORGANIZAÇÃO E O CÓDIGO DE ÉTICA**

0.1 A organização tem um Código de Ética? Sim ☐ Não ☐

0.1.1 Em caso negativo, já teve algum no Passado? Sim ☐ Não ☐

0.2 Quantas versões do Código de Ética já existiram?

0.3 Há quanto tempo está publicada a mais recente versão do Código de Ética da organização?

0.4 Em média quão regularmente é revisto e publicado o Código de Ética?

#### **1. PLANEAMENTO DA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA**

1.1 A Gestão de Topo assumiu a elaboração e implementação do Código de Ética como uma medida estratégica e prioritária para a Organização? Sim ☐ Não ☐

1.2 A Gestão de Topo definiu um plano concreto para a elaboração e implementação do Código de Ética com a atribuição de responsabilidades e a definição de meios afetos e respetivos prazos? Sim ☐ Não ☐

1.3 Foi formalizada a definição da visão e missão da organização? Sim ☐ Não ☐

1.4 Foram identificadas as partes interessadas [internas e externas] da organização? Sim ☐ Não ☐

1.5 Foi definido um sistema de valores [interno e externo] da organização? Sim ☐ Não ☐

1.6 Foram selecionadas abordagens, métodos e ferramentas para elaborar e implementar o Código de Ética? Sim ☐ Não ☐

1.6.1 Em caso afirmativo, especifique:

1.7 Existe um departamento específico que lide com planeamento, elaboração e publicação dos Códigos de Ética? Sim ☐ Não ☐

1.8 Quais eram as expectativas ou os objetivos principais da organização com a elaboração e implementação do código de Ética?

## **2. ELABORAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA**

2.1 O Código de Ética está alinhado com a visão e a missão da organização? Sim ☐ Não ☐

2.2 Qual a abrangência do código de Ética?

- Aplicação a toda a organização ☐
- Aplicação a mercados em que opera ☐
- Aplicação ao impacto dos serviços e produtos da organização ☐

2.3 Foi garantida a auscultação das partes interessadas [internas e externas] relevantes? Sim ☐ Não ☐

2.3.1 Em caso afirmativo, como?

- Inquéritos Específicos ☐
- Reuniões com os seus representantes ☐
- Sessões com grupos de trabalho focalizados em aspetos específicos do código de ética ☐
- Outros:

2.4 Os colaboradores aderiram de forma positiva ao Código de Ética? Sim ☐ Não ☐

2.5 Em que momento foi feito o processo de adesão dos colaboradores ao Código de Ética?

- Assinatura de Contrato (Momento Zero) ☐

- *Onboarding*/Formação dos Funcionários (Primeiros 3-6 meses) ☐
- Depois do processo de Formação inicial (Após os primeiros 6 meses) ☐

2.6 Foram definidos atributos quantificáveis, de forma a avaliar o trabalho desenvolvido?

Sim ☐ Não ☐

2.7 Foram definidos os compromissos que todos os elementos da Organização devem assumir? Sim ☐ Não ☐

### **3. IMPLEMENTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA**

3.1 A Gestão de Topo assume o compromisso de liderar e acompanhar, de forma ativa, direta e visível, o processo de implementação do Código de Ética? Sim ☐ Não ☐

3.1.1 Em caso afirmativo, como?

- Comunicação dirigida a toda a Organização ☐
- Promoção e participação em formações, reuniões formais e informais ☐
- Conceção de um sistema de reconhecimento de boas práticas ☐
- Outros:

3.2 Foram definidos indicadores-chave, adaptados à realidade da Organização, que permitem avaliar a eficácia do Código de Ética? Sim ☐ Não ☐

3.2.1 Em caso afirmativo, quais?

- Inquéritos ☐
- Auscultação direta de grupos representativos ☐
- Reconhecimentos externos por boas práticas da organização ☐
- Mecanismos de captação de preocupações e/ou denúncias ☐
- Sistema de avaliação de desempenho e competências ☐
- Contenciosos com colaboradores, clientes, fornecedores e entidades reguladoras ☐
- Multas, coimas ou outras penalizações ☐
- Outras:

3.3 Existe um plano de comunicação e formação sobre o Código de Ética? Sim ☐ Não ☐

3.3.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano?

- Newsletters ☐
- Sessões de Formação ☐



- Materiais/Cursos on-line ou na Intranet (ou equivalente) ☐
- Outros:

3.3.2 Qual a periodicidade das comunicações internas sobre o Código de Ética?

- Mensal ☐
- Trimestral ☐
- Semestral ☐
- Anual ☐
- Outra periodicidade:

3.4 Existe um plano de comunicação externa sobre o Código de Ética da Organização?

Sim ☐ Não ☐

3.4.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano?

- Newsletters ☐
- Sessões de Formação ☐
- Materiais on-line para o público ☐
- Outros:

3.4.2 Qual a periodicidade das comunicações externas sobre o Código de Ética?

- Mensal ☐
- Trimestral ☐
- Semestral ☐
- Anual ☐
- Outra periodicidade:

3.5 Foi implementado um sistema interno eficaz para registar e monitorizar eventuais incumprimentos com o Código de Ética? Sim ☐ Não ☐

3.5.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados?

- Endereço de *e-mail* e/ou linha telefónica gratuita para uso interno e externo ☐
- Criação de um comité interno de análise ☐
- Nomeação de um Provedor de Ética externo à Organização ☐
- Outros:

**4. MONITORIZAÇÃO, VERIFICAÇÃO DE EFICÁCIA E MELHORIA**  
**CONTÍNUA**

4.1 Existe um sistema de auditoria e controlo do Código de Ética? Sim ☐ Não ☐

4.1.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados?

- Registos ☐
- Auditoria Interna ☐
- Auditoria Externa ☐
- Inquéritos ☐
- Fóruns de opinião ☐
- Outros:

4.2 Existem mecanismos de melhoria contínua? Sim ☐ Não ☐

4.2.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados?

- Ações de comunicação para potenciar o entendimento do Código de Ética ☐
- Ações de sensibilização e formação regular sobre aspetos a melhorar ☐
- Grupos de trabalho para identificar situações-problema / eliminar ou minimizar as suas causas ☐
- Outros:

4.3 A Gestão de Topo está envolvida, de forma ativa e regular, na análise de eficácia do Código de Ética? Sim ☐ Não ☐

4.3.1. Que ações toma a Gestão de Topo na análise e apreciação da eficácia do Código de Ética?

4.4 Existe um processo de divulgação, continua e abrangente, do desempenho ético da Organização? Sim ☐ Não ☐

4.4.1 Em caso afirmativo, de que tipo?

- Divulgação Interna ☐
- Divulgação Externa ☐
- Ambas ☐

4.5 Que análise faz a Gestão de Topo do impacto da adoção do Código de Ética na organização?

- Alteração na Perceção Externa (público) da Instituição. Positiva ☐ Negativa ☐
- Alterações no funcionamento das operações da empresa. Positiva ☐ Negativa ☐
- Alterações na conduta/procedimentos dos colaboradores. Positiva ☐ Negativa ☐
- Impacto nos resultados da empresa. Positiva ☐ Negativa ☐

4.6 Considera que a adoção de um Código de Ética pode ser um diferenciador positivo em situações competitivas? Sim ☐ Não ☐

4.6.1 Se sim, qual o impacto/resultado obtido?

- Registo documental diferenciador (Código de Ética) em fases iniciais de Concursos Públicos/RFPs ☐
- Reforço da Confiança na Instituição (durante apresentação da empresa/fase negociação) ☐
- Passagem a Shortlist em concurso público/RFP ☐
- Conclusão bem-sucedida de negócio/contratos ☐
- Outros:

4.7 A organização faz parte do Dow Jones Sustainability Index World (DJSIW)? Sim ☐ Não ☐

4.7.1 Em caso negativo, está a pensar em fazer parte deste Índice? Sim ☐ Não ☐

## Anexo II – Quadro de empresas seleccionadas para estudo

Nome da empresa	Setor de atividade	Nº de funcionários	Departamento responsável (resposta ao questionário)	Pacto Global das Nações Unidas	Documentos disponíveis <i>online</i>
Galp	Setores básicos	6500	Direção de Assuntos Jurídicos e Governance	Subscreve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética e Conduta</li> <li>• Política de Direitos Humanos</li> <li>• Política de Combate à Corrupção</li> <li>• Política de Responsabilidade Corporativa</li> <li>• Plano de Ação de Promoção da Igualdade (2016-2025)</li> </ul>
NOS	Comunicações	2000	Comunicação Corporativa & Sustentabilidade	Subscreve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética</li> <li>• Manual de Sustentabilidade</li> </ul>
SONAE	Retalho	30000	Provedor	Subscreve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética e conduta</li> <li>• Relatórios de sustentabilidade</li> </ul>
Águas de Portugal	Setores básicos	3173	Direção de sustentabilidade e responsabilidade social	Subscreve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de conduta e ética</li> <li>• Política de responsabilidade empresarial</li> </ul>

## Anexo III – Análise dos resultados

Perguntas Grupo 0	GALP	NOS	Águas de	SONAE	Conforme Norma
-------------------	------	-----	----------	-------	----------------

			Portugal		Portuguesa
0.1 A organização tem um Código de Ética?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
0.1.1 Em caso negativo, já teve algum no Passado?					
0.2 Quantas versões do Código de Ética já existiram?	2	2	1	3	
0.3 Há quanto tempo está publicada a mais recente versão do Código de Ética da organização?	7 meses	2014	11 anos	18/01/2018	
0.4 Em média quão regularmente é revisto e publicado o Código de Ética?	2 anos	anualmente	Está em curso a sua revisão	Não está definida periodicidade. Quando necessário.	Sim, excepto SONAE que não define periodicidade de revisão (pp. 53 e 54). Atenção a AdP.
Perguntas Grupo 1	GALP	NOS	Águas de Portugal	SONAE	Conforme Norma Portuguesa
1.1 A Gestão de Topo assumiu a elaboração e implementação do Código de Ética como uma medida estratégica e prioritária para a Organização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 8)
1.2 A Gestão de Topo definiu um plano concreto para a elaboração e implementação do Código de Ética com a atribuição de responsabilidades e a definição de meios afetos e respetivos prazos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 9)
1.3 Foi formalizada a definição da visão e missão da organização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 10)
1.4 Foram identificadas as partes interessadas [internas e externas] da organização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 11)
1.5 Foi definido um sistema de valores [interno e externo] da organização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p.16)
1.6 Foram selecionadas abordagens, métodos e ferramentas para elaborar e implementar o Código de Ética?	Sim	Sim	Não	Não	Sim, excepto Águas de Portugal e a SONAE (p. 17)
1.6.1 Em caso afirmativo, especifique:	Foi estabelecido um grupo de trabalho com representantes das diversas áreas corporativas e de negócio. Foi ainda realizado um benchmark relativo às melhores práticas internacionais e contratada assessoria externa para o efeito.	Benchmark internacional e setorial; Boas práticas; Parcerias com a Universidade Católica			p. 18 - exemplos
1.7 Existe um departamento específico que lide com planeamento, elaboração e publicação dos Códigos de Ética?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
1.8 Quais eram as expectativas ou os objetivos principais da organização com a elaboração e implementação do código de	Implementar uma cultura de honestidade, transparência e	Criar uma cultura de ética e integridade	Ser uma referência formal e institucional, para a conduta pessoal	Registar num só documento vários documentos	

Ética?	integridade na relação com os stakeholders internos e externos, assente numa matriz de prevenção e mitigação de riscos de conduta orientada em função da atividade do Grupo e numa política de comprometimento da empresa e dos seus colaboradores na sua atuação no dia a dia.		e profissional de todos os trabalhadores/as, tornando-se um padrão de relacionamento quer entre trabalhadores/as, quer com os públicos externos do Grupo AdP; Cimentar no Grupo a existência e a partilha de valores e normas de conduta comuns, reforçando uma cultura comum; Promover relações de confiança entre o Grupo AdP e seus parceiros; Reduzir a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios moais e éticos; Responder ao desafio cívico de alicerçar a sociedade em princípios éticos que respeitem as orientações de organizações supranacionais.	relacionados com ética e conduta	
Perguntas Grupo 2	GALP	NOS	Águas de Portugal	SONAE	Conforme Norma Portuguesa
2.1 O Código de Ética está alinhado com a visão e a missão da organização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 19)
2.2 Qual a abrangência do código de Ética?	Aplicação a toda a organização Aplicação a mercados em que opera Aplicação ao impacto dos serviços e produtos da organização	Aplicação a toda a organização Aplicação a mercados em que opera Aplicação ao impacto dos serviços e produtos da organização	Aplicação a toda a organização Aplicação a mercados em que opera Aplicação ao impacto dos serviços e produtos da organização	Aplicação a toda a organização Aplicação a mercados em que opera Aplicação ao impacto dos serviços e produtos da organização	Sim (p. 20)
2.3 Foi garantida a auscultação das partes interessadas [internas e externas] relevantes?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 21)
2.3.1 Em caso afirmativo, como?	Inquéritos específicos, Reuniões com os seus representantes, Sessões com grupos de trabalho focalizados em aspetos específicos do código de ética	Inquéritos específicos, Sessões com grupos de trabalho focalizados em aspetos específicos do código de ética. Outros:	Sessões com grupos de trabalho focalizados em aspetos específicos do código de ética	Reuniões com os seus representantes	Sim (pp. 23 e 24)

		Workshops internos			
2.4 Os colaboradores aderiram de forma positiva ao Código de Ética?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 32)
2.5 Em que momento foi feito o processo de adesão dos colaboradores ao Código de Ética?	Assinatura de Contrato (Momento Zero)	Onboarding/Formação dos Funcionários (Primeiros 3-6 meses)	Onboarding/Formação dos Funcionários (Primeiros 3-6 meses)	Assinatura de Contrato (Momento Zero)	p. 33 - exemplos último parágrafo (verificar nos códigos de cada empresa)
2.6 Foram definidos atributos quantificáveis, de forma a avaliar o trabalho desenvolvido?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim (p. 25), excepto AdP
2.7 Foram definidos os compromissos que todos os elementos da Organização devem assumir?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 26)
Perguntas Grupo 3	GALP	NOS	Águas de Portugal	SONAE	Conforme Norma Portuguesa
3.1 A Gestão de Topo assume o compromisso de liderar e acompanhar, de forma ativa, direta e visível, o processo de implementação do Código de Ética?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 34)
3.1.1 Em caso afirmativo, como?	Comunicação dirigida a toda a Organização, Promoção e participação em formações, reuniões formais e informais, Conceção de um sistema de reconhecimento de boas práticas	Comunicação dirigida a toda a Organização	Comunicação dirigida a toda a Organização. Outros: Existência de Comissão de Ética	Comunicação dirigida a toda a Organização, Promoção e participação em formações, reuniões formais e informais	Sim (pp. 34 e 35)
3.2 Foram definidos indicadores-chave, adaptados à realidade da Organização, que permitem avaliar a eficácia do Código de Ética?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 37)
3.2.1 Em caso afirmativo, quais?	Inquéritos, Reconhecimentos externos por boas práticas da organização, Mecanismos de captação de preocupações e/ou denúncias, Sistema de avaliação de desempenho e competências	Auscultação direta de grupos representativos, Reconhecimentos externos por boas práticas da organização, Mecanismos de captação de preocupações e/ou denúncias, Sistema de avaliação de desempenho e competências, Multas, coimas ou outras penalizações	Inquéritos, Auscultação direta de grupos representativos, Reconhecimentos externos por boas práticas da organização, Mecanismos de captação de preocupações e/ou denúncias	Reconhecimentos externos por boas práticas da organização, Mecanismos de captação de preocupações e/ou denúncias	Sim (p. 38)
3.3 Existe um plano de comunicação e formação sobre o Código de Ética?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 39)
3.3.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano?	Sessões de Formação, Materiais/Cursos on-line ou na Intranet (ou	Sessões de Formação, Materiais/Cursos on-line ou na Intranet (ou	Newsletters Sessões de Formação	Materiais/Cursos on-line ou na Intranet (ou equivalente)	Sim (p. 40)

	equivalente)	equivalente)			
3.3.2 Qual a periodicidade das comunicações internas sobre o Código de Ética?	Semestral	Trimestral	Sempre que se justifique	Quando é revisto e no onboarding de novos colaboradores	Sim (p. 39)
3.4 Existe um plano de comunicação externa sobre o Código de Ética da Organização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 41)
3.4.1 Se sim, que iniciativas compõe esse plano?	Sessões de Formação, Materiais on-line para o público	Sessões de Formação, Materiais on-line para o público	Newsletters Materiais on-line para o público	Materiais on-line para o público	Sim (p. 42)
3.4.2 Qual a periodicidade das comunicações externas sobre o Código de Ética?	Semestral	Anual	Sempre que se justifique	Disponível na Internet a versão mais atual	Sim (p. 41), no entanto, prestar atenção à AdP e SONAE.
3.5 Foi implementado um sistema interno eficaz para registar e monitorizar eventuais incumprimentos com o Código de Ética?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 43)
3.5.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados?	Endereço de e-mail e/ou linha telefónica gratuita para uso interno e externo, Criação de um comité interno de análise	Endereço de e-mail e/ou linha telefónica gratuita para uso interno e externo, Criação de um comité interno de análise. Outros: O Comité de Ética é um órgão independente não executivo	Endereço de e-mail e/ou linha telefónica gratuita para uso interno e externo, Criação de um comité interno de análise, Nomeação de um Provedor de Ética externo à Organização	Endereço de e-mail e/ou linha telefónica gratuita para uso interno e externo, Criação de um comité interno de análise	Sim (p. 44)
Perguntas Grupo 4	GALP	NOS	Águas de Portugal	SONAE	Conforme Norma Portuguesa
4.1 Existe um sistema de auditoria e controlo do Código de Ética?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 45)
4.1.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados?	Registos, Auditoria Interna	Registos, Auditoria Interna	Registos Auditoria Interna Auditoria Externa Inquéritos Fóruns de opinião	Registos Auditoria Interna	Sim (pp. 46-51)
4.2 Existem mecanismos de melhoria contínua?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim (p. 51), excepto SONAE
4.2.1 Em caso afirmativo, quais os mecanismos criados?	Ações de comunicação para potenciar o entendimento do Código de Ética, Ações de sensibilização e formação regular sobre aspetos a melhorar, Grupos de trabalho para identificar situações-problema / eliminar ou minimizar as suas causas	Ações de comunicação para potenciar o entendimento do Código de Ética, Ações de sensibilização e formação regular sobre aspetos a melhorar, Grupos de trabalho para identificar situações-problema / eliminar ou minimizar as	Grupos de trabalho para identificar situações-problema / eliminar ou minimizar as suas causas		Sim (p. 52), excepto SONAE

		suas causas			
4.3 A Gestão de Topo está envolvida, de forma ativa e regular, na análise de eficácia do Código de Ética?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 53)
4.3.1. Que ações toma a Gestão de Topo na análise e apreciação da eficácia do Código de Ética?	Foi constituída uma Comissão de Ética e Conduta que avalia a implementação, disseminação e aplicação do Código de Ética e das normas e procedimentos internos, decorrentes.	Avalia relatórios do Comité de Ética	Delegado na Comissão de Ética	Acompanhamento regular a través da Comissão de Ética liderada por Administrador Não Executivo	Sim (p. 54)
4.4 Existe um processo de divulgação, continua e abrangente, do desempenho ético da Organização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (p. 55)
4.4.1 Em caso afirmativo, de que tipo?	Divulgação Interna e Externa	Divulgação Interna e Externa	Divulgação Interna e Externa	Divulgação Externa	Sim (pp. 55-59)
4.5 Que análise faz a Gestão de Topo do impacto da adoção do Código de Ética na organização?	Impacto positivo: Alteração na Perceção Externa (público) da Instituição, Alterações no funcionamento das operações da empresa, Alterações na conduta/procedimentos dos colaboradores, Impacto nos resultados da empresa	Impacto positivo: Alteração na Perceção Externa (público) da Instituição, Alterações no funcionamento das operações da empresa, Alterações na conduta/procedimentos dos colaboradores, Impacto nos resultados da empresa	Impacto positivo: Alteração na Perceção Externa (público) da Instituição, Alterações no funcionamento das operações da empresa, Alterações na conduta/procedimentos dos colaboradores, Impacto nos resultados da empresa	Impacto positivo: Alteração na Perceção Externa (público) da Instituição, Alterações no funcionamento das operações da empresa, Alterações na conduta/procedimentos dos colaboradores, Impacto nos resultados da empresa	
4.6 Considera que a adoção de um Código de Ética pode ser um diferenciador positivo em situações competitivas?	Sim	Sim	Sim	Sim	
4.6.1 Se sim, qual o impacto/resultado obtido?	Registo documental diferenciador (Código de Ética) em fases iniciais de Concursos Públicos/RFPs, Reforço da Confiança na Instituição (durante apresentação da empresa/fase negociação), Conclusão bem-sucedida de negócio/contratos	Registo documental diferenciador (Código de Ética) em fases iniciais de Concursos Públicos/RFPs, Reforço da Confiança na Instituição (durante apresentação da empresa/fase negociação), Passagem a Shortlist em concurso público/RFP, Conclusão bem-sucedida de negócio/contratos	Registo documental diferenciador (Código de Ética) em fases iniciais de Concursos Públicos/RFPs, Reforço da Confiança na Instituição (durante apresentação da empresa/fase negociação), Passagem a Shortlist em concurso público/RFP, Conclusão bem-sucedida de negócio/contratos	Reforço da Confiança na Instituição (durante apresentação da empresa/fase negociação)	



		os			
4.7 A organização faz parte do Dow Jones Sustainability Index World (DJSIW)?	Sim	Não	Não	Não	
4.7.1 Em caso negativo, está a pensar em fazer parte deste Índice?		Sim	Não	Não	